

VRIJHANDEL OF TARIEFMUUR

sterke integratie van economieën in de wereld



weinig staatsbemoeienis met internationale handel

protectionistisch beleid van de staat



zwakke integratie van economieën in de wereld

Is productie in Azië nog altijd goedkoop, of is Nederland voordeliger? Maakt een nieuwe regering de tariefmuren hoger of lager? Scenario's helpen om een internationale strategie aan te passen aan nieuwe omstandigheden.

door DOUGLAS VAN DEN BERGHE

De bekende New York Times-columnist Thomas Friedman betoogde in zijn boek *The World is Flat* enkele jaren geleden dat de wereldeconomie in toenemende mate vervlochten is. Er is sprake van een homogenisering van culturen, trends en economieën. Friedmans perspectief op de wereld is er een van hyperglobalisering, waarin geen plaats meer is voor nationale identiteiten en waardoor verschillen tussen landen vervlakken.

Professor Pankaj Ghemawat van Harvard Business School komt in *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter* (2007) en in zijn recente boek *World 3.0* juist met een tegengestelde visie op de wereldeconomie. Volgens hem is er zeker nog geen sprake van volledige integratie tussen alle landen en is het niveau van globalisering nog beperkt. Nationale verschillen tussen culturen en economieën zijn nog zeer groot, volgens Ghemawat, zodat we beter kunnen spreken van regionalisering dan van globalisering.

Beide visies worden weergegeven in matrix hiernaast. De y-as geeft de twee uitersten van staatsinterventie weer: aan de ene kant de trend naar meer protectionistische maatregelen van overheden, anderzijds de meer *laissez faire*-benadering waarin de staat zich meer terugtrekt uit het sociaal maatschappelijk leven.

De combinatie van de twee visies op globalisering van Friedman en Ghemawat, gecombineerd met het niveau van staatsinterventie, leiden tot vier mogelijke scenario's. We kunnen ze herkennen in het verleden, en wellicht spelen ze een belangrijke rol in toekomstige internationale strategieën van ondernemingen.

Scenario I

Dit is wellicht een combinatie van een ultraliberale *laissez faire*-politiek met volledige vrijhandel van verkeer, goederen en diensten. Binnen dit scenario

heeft eigenlijk geen enkel land een langdurig concurrentievoordeel ten opzichte van andere landen. Het voordeel van lage lonen, en dus het verplaatsen van bedrijfsactiviteiten, wordt nog belangrijker. Ondernemingen zullen complete waardeketens opsplitsen en een wereldwijde productiestructuur ontwikkelen. De nabijheid van een koopkrachtige markt is essentieel. Een kortere productlevencyclus noodzaakt tot samenwerking tussen bedrijven op het gebied van onderzoek, ontwikkeling, marketing, distributie en verkoop. Door actief te zijn op de belangrijkste consumentenmarkten, worden risico's en nadelen van protectionisme vermeden.

Overheden trachten hun vestigingsklimaat aantrekkelijk te maken voor internationale handel en investeringen. Dat doen zij met allerlei fiscale voordelen en vrijhandelszones. Daardoor holt de staat verder uit, en is er minder draagvlak voor investeringen in bijvoorbeeld infrastructuur en onderwijs. Door verdere privatiseringsprogramma's in vele nieuwe economieën zullen deze landen steeds aantrekkelijker worden voor (buitenlandse) bedrijven. Voor ondernemingen in de constructie, bouw, weg- en waterbouw en vliegveldenaanleg biedt dit kansen om te pitchen op grootschalige infrastructurele projecten in deze nieuwe markten.

De Bric-landen (Brazilië, Rusland, India, China) verliezen wellicht snel hun aantrekkingskracht voor offshoring ten gunste van nieuwe snel opkomende landen in Zuidoost-Azië, Latijns-Amerika en Afrika.

Scenario II

Ook in dit scenario neemt de globalisering een vlucht en is er sprake van nieuwe industrielanden – met name in delen van Azië – en verandert het wereldtoneel structureel. In toenemende mate kiezen overheden van nieuw opkomende economieën voor een industrialisatiestrategie waarbij protectionisme een belangrijk uitgangspunt is en de export bevorderd wordt. Door middel van exportsubsidies in combinatie met goedkope productieconcurrerende landen in Zuidoost-Azië als de Filipijnen, Indonesië en Vietnam met grootmacht China en zal productie zich in toenemende mate verplaatsen naar deze landen. Deze strategie hebben vele bedrijven uit Noord-Amerika, Europa en Japan van de jaren 70 tot en met 90 van de vorige eeuw al toegepast. Denk aan de internationaliseringstrategieën van ondernemingen zoals Philips, DSM en Akzo-Nobel. In het topjaar 1974 werkten er meer dan 400.000 werknemers bij Philips, van wie 91.000 in Nederland, en met meer dan 500 fabrieken wereldwijd was Philips op dat moment echt een multinationale onderneming.

In de Bric-landen ontstaat er discussie over het idee dat de (nieuwe) concurrentie een directe bedreiging vormt voor de toegenomen levensstandaard. Om de concurrentie aan te kunnen zullen de Bric-landen ook maatregelen treffen en neemt het aantal handelsgeschillen bij de WTO toe.

Het zou onjuist zijn om alleen de nieuw opkomende economieën te betichten van protectionistische maatre-

**VRIJHANDELSZONES
HOLLEN DE STAAT UIT EN
ONDERMIJNEN ALLERLEI
INVESTERINGEN**

Conclusie: elk scenario heeft een parallel in de geschiedenis



SCENARIO I

MONDIAAL
MODEL

De wereldeconomie integreert steeds verder, en overheden leggen handel en kapitaalverkeer nauwelijks beperkingen op. In dit scenario is de wereld één groot speelveld voor ondernemers, met een vrij verkeer van handel, investeringen, goederen, arbeid, diensten en kapitaal. Zeer korte productlevenscyclus als gevolg van snelle opeenvolgende innovaties.

Vergelijkbare periode: gouden eeuw in Nederland. Echter: veel landen bleven toen buiten de wereldhandel.

Trend: *The world is your playground.* Kosten blijven wel een dominante factor in beslissingen over outsourcing en offshoring. Spelers uit opkomende markten hebben volledige toegang tot Noord-Amerika en Europa.

SCENARIO II

OFFSHORING
MODEL

Overheden in opkomende economieën schrikken terug van de snelle globalisering. Ze werpen (handels) belemmeringen op, vooral om eigen bedrijven en industrie te beschermen tegen de opmars van nog nieuwere opkomende landen. En die nieuwste generatie opkomers beschermt weer de eigen jonge industrie, om de inhaalslag te kunnen maken met de oude Bric's. Europa en de VS kijken toe bij deze handelsoorlogen.

Vergelijkbare periode: jaren 70 en 90, met nieuwe spelers in de wereldhandel en de opkomst van vele nieuwe economieën in Zuidoost-Azië en Afrika.

Trend: outsourcing en offshoring. Overheid speelt belangrijke rol bij de keuze voor een vestigingsplaats.



SCENARIO III

NEARSHORING
MODEL

Ondanks de inspanningen van wereldhandelsorganisatie WTO om importtarieven en andere handelsbeperkingen uit te bannen, ontstaat in dit scenario toch een patroon van regionale handelsblokken. Binnen die blokken spelen overheden een beperkte rol. Ze richten zich met name op verdere regionale integratie (binnen het handelsblok) via vrij verkeer van goederen en diensten, kapitaal en arbeid.

Vergelijkbare periode: midden en eind jaren 90, toen Noord-Amerikaanse vrijhandelsovereenkomst Nafta en de Europese Unie duidelijk vorm kregen.

Trend: nearshoring. Bedrijven zullen hun offshore- en outsourcingstrategieën met name vormgeven binnen regionale handelsblokken.

SCENARIO IV

RESHORING
MODEL

Globalisering loopt vast in protectionisme. Nationale overheden en regionale handelsblokken werpen grote obstakels op. De WTO speelt geen rol meer van betekenis, het nationale belang overheerst in de politiek. Door de afbraak van regionale en mondiale instituten, zoals het WTO, is er ook weinig stabiliteit en transparantie in het overheidsbeleid.

Vergelijkbare periode: de jaren voorafgaand aan de Tweede Wereldoorlog in Europa. Toen stonden veel economieën er wel beter voor. Na 9/11 en tijdens de bankencrisis van 2008 was dezelfde reflex zichtbaar.

Trend: *homeshoring.* Bedrijven halen hun productie terug naar eigen land. Recente voorbeeld in de Amerikaanse economie (daar wordt het *reshoring* genoemd).

gelen. Antidumpingheffingen, strenge kwaliteitskeurmerken en importheffingen zijn voorbeelden van instrumenten die in het verleden door westerse landen zijn ingezet om zich te wapenen tegen de goedkope productie uit Azië. Destijds zagen internationaal opererende bedrijven zich genoodzaakt om via directe buitenlandse investeringen een fysieke operatie neer te zetten in de lagelonenlanden. Deze investeringen zorgden in deze landen voor nieuwe werkgelegenheid en een kapitaalinjectie. En hoewel de overheden in Zuid-Korea, Taiwan en Mexico hun eigen industrialisatiedoelen nastreefden, werden zij steeds toegankelijker voor dergelijke buitenlandse investeringen. Wellicht zal deze strategie ook in de toekomst een rol gaan spelen.

Ondernemingen zullen veranderen van logge conglomeraten in flexibele ondernemingen die zich toespitsen op hun kerncompetentie en specialisme. Door de opkomst van nieuwe technologieën en een steeds kleinere rol van de fysieke afstand zal outsourcing en offshoring van bedrijfsactiviteiten toenemen, maar in een meer protectionistische setting.

Met de huidige, meer protectionistische tendens van veel overheden en het niveau van semiglobalisering die de huidige wereldorde kenmerken, lijken de onderstaande scenario's het meest waarschijnlijk. Bepalend voor de uiteindelijke uitkomst is de rol welke overheden besluiten te nemen: kiezen zij voor een verdere protectionistische reflex, of juist voor een meer open transparant beleid ter ondersteuning van de internationale handel en investeringen.

Scenario III

In het inmiddels klassieke boek *The Triad Power – The Coming Shape of Global Competition* (1984) introduceerde Kenichi Ohmae het begrip 'triade', waarin hij een opsomming geeft van krachten in het internationale speelveld die verklaren waarom internationale handel en directe investeringen steeds meer geconcentreerd zullen worden in de meer ontwikkelde economieën van de VS, Europa en Japan. Ondanks de opkomst van multinationale ondernemingen uit opkomende markten, blijkt uit vele cijfers met betrekking tot handel en investeringen (die Ghemawat ook pre-

senteert in zijn boek) dat de triade (met wellicht Azië in plaats van alleen Japan) zich binnen deze handelsblokken afspeelt.

De val van het IJzeren Gordijn en het communisme in 1989 en de daarmee samenhangende opkomst van transitie-economieën in Midden- en Oost-Europa, luidden een nieuwe fase van globalisering in. Plotseling was het mogelijk dichtbij en goedkoop te produceren voor de West-Europese markt. Bovendien kon een markt worden binnengedrongen die tot dan toe vrij gesloten geweest was. Toetreding van staten uit Midden- en Oost-Europa tot de Europese Unie, stimuleerde dit proces verder. Europa werd meer en meer gekenmerkt door een duale arbeidsdeling: kennisintensieve economische activiteiten in West-Europa en arbeidsintensieve productie in Oost-Europa. Pas eind jaren 90 verschoof de focus van directe investeringen van laagwaardige productie naar meer gespecialiseerde dienstverlening zoals financiële en zakelijke dienstverlening, ICT en telecom. Door de financiële crisis en economische instabiliteit in landen zoals Hongarije is opnieuw een verschuiving waar te nemen. Kleinschalige productiebedrijven sluiten hun bedrijfsactiviteiten in Midden- en Oost-Europa en keren terug naar hun land van herkomst, terwijl de grotere multinationale ondernemingen in de richting van Rusland en China kijken. Het productievolume legitimeert in dit geval een relocatie verder oostwaarts.

Economische stabilisatie, privatisering, liberalisering van de economie en internationalisering stonden hoog op de agenda en waren bovendien verweven met elkaar in de jaren 90. Indien deze ontwikkeling zich voortzet, zal ook de politieke regionalisering van handel verder toenemen in het Midden-Oos-

ten, Latijns-Amerika en zuidelijk Afrika alsmede Zuidoost-Azië. Internationale handel en investeringen zal zich met name binnen deze blokken voltrekken.

Scenario IV

De wereldorde verandert opnieuw na de aanslagen op het World Trade Center in New York. De focus van overheden naar een duurzame globale economie maakt plaats voor een nieuwe realiteit waarin de nationale economie weer centraal komt te staan. De schok na 9/11 raakt ook het internationale bedrijfsleven, en beurskoersen zakten onmiddellijk in. De wereld lijkt verdeeld, de culturele tegenstellingen zijn toegenomen.

Twee bekende publicaties *Redefining Global Strategy* (2007) van Pankaj Ghemawat en *The World is Spiky* (2005) van Richard Florida geven blijk van deze nieuwe richting. De toenemende verschillen tussen landen en regio's lijken weer centraal te staan. Internationaal opererende ondernemingen moeten steeds meer rekening houden met de politieke druk van hun thuisbasis.

De recente trend van *reshoring* terug naar de VS is een belangrijke pijler in dit scenario. In feite wordt de thuismarkt voor vele internationale bedrijven weer bepalend voor hun succes. Het terugbrengen van productie naar de thuismarkt zal in toenemende mate gepaard gaan met de colocatie van R&D en marketingactiviteiten om meer product- en procesinnovaties toe te passen en producten beter toe te snijden om de specifieke wensen en culturele verschillen van wereldwijde consumenten. ■

Douglas van den Berghe is ceo van Investment Consulting Associates, adviseur voor internationaal ondernemen



VOOR VEEL GROTE BEDRIJVEN ZAL DE THUISMARKT WEER HET SUCCES BEPALEN